



**GRUPO BOLÍVAR S.A.  
VICEPRESIDENCIA JURÍDICA  
GERENCIA DE GOBIERNO CORPORATIVO**

**LINEAMIENTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA SOCIEDADES NO  
SUJETAS A LA SUPERVISIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA  
DE COLOMBIA**

**Febrero de 2011**

**1. Introducción.**

Para el Grupo Empresarial Bolívar el Gobierno Corporativo es el conjunto de principios, políticas y prácticas empresariales que permiten que sean definidas estructuras de dirección, administración y supervisión eficaces y transparentes.

Dichos principios, políticas y prácticas permiten cimentar la confianza en las Sociedades del Grupo por parte de los accionistas, administradores, empleados, y en general los Grupos de Interés<sup>1</sup> de las mismas, así como el mercado en el que desarrollan sus actividades.

De esta forma, Grupo Bolívar S.A., define los siguientes lineamientos y políticas que constituirán el marco de acción de las Compañías integrantes del Grupo Empresarial Bolívar no supervisadas por la Superintendencia Financiera de Colombia – en adelante “las Compañías”, en materia de fortalecimiento e implementación de mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

**2. Ámbito de Aplicación.**

El presente documento enfoca su atención en fortalecer prácticas de Buen Gobierno Corporativo al interior de las Compañías integrantes del Grupo Empresarial Bolívar no sujetas a la supervisión de la Superintendencia Financiera de Colombia, con el propósito de tener un sistema de Gobierno Corporativo que responda a:

- La naturaleza, tamaño y actividades de cada Compañía.

---

<sup>1</sup> La Superintendencia de Sociedades ha definido a los Grupos de Interés como “el conjunto de personas naturales o jurídicas cuyas características comunes permiten considerarlos como afectados por el desarrollo de las actividades de la compañía y por las reglas de su gobierno. Dentro de los Grupos de Interés de una Compañía además de los accionistas, se encuentran, entre otros, los clientes, los proveedores, trabajadores, las autoridades supervisoras y la comunidad”. Glosario Encuesta de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social. Superintendencia de Sociedades. 2008.



- Necesidades y condiciones que cada Compañía ha identificado en las actividades realizadas en cumplimiento de su objeto social.
- Relación costo / beneficio respecto de las medidas adoptadas.
- Lineamientos señalados por Grupo Bolívar S.A. como matriz del Grupo Empresarial.

### **3. Relaciones con los Grupos de Interés<sup>2</sup>.**

Las Compañías integrantes del Grupo Empresarial Bolívar deben propender por crear un ambiente de respeto y atención frente a los diferentes sectores que lo rodean y con los cuales se establecen relaciones de diversa naturaleza. Por lo tanto, la relación con los Grupos de Interés constituye el mecanismo central sobre el cual se construye la confianza de la organización y a partir del cual debe fundarse el establecimiento de prácticas de Gobierno Corporativo.

De esta forma, el establecimiento de medidas de Gobierno Corporativo surge de la definición e identificación de los diferentes Grupos de Interés que interactúan con cada Compañía. Una vez hecho lo anterior se logrará:

- La supervivencia de una Compañía.
- La atracción de inversionistas, clientes y usuarios.
- El fortalecimiento institucional ante la opinión pública.
- El fomento en los diferentes Grupos de Interés de una cultura basada en transparencia y ética.

### **4. Derechos y trato equitativo de los accionistas.**

Uno de los objetivos principales del Buen Gobierno es fortalecer el respeto a los derechos de los accionistas y la adecuada protección de su capital. Este elemento busca, por un lado garantizar la atención y salvaguarda de los intereses del Grupo Empresarial Bolívar, teniendo en cuenta la participación en el capital social, y de otro, garantizar el respeto de los demás accionistas en aquellos casos en que existen personas naturales o jurídicas como aportantes de capital diferentes a Compañías integrantes del Grupo. Lo anterior hace indispensable que el Sistema de Buen Gobierno establezca herramientas que apoyen:

---

<sup>2</sup> La Superintendencia de Sociedades ha definido los Grupos de Interés como “el conjunto de personas naturales o jurídicas cuyas características comunes permiten considerarlos como afectados por el desarrollo de las actividades de la compañía y por las reglas de su gobierno. Dentro de los Grupos de Interés de una Compañía además de los accionistas, se encuentran, entre otros, los clientes, los proveedores, trabajadores, las autoridades supervisoras y la comunidad”. La anterior definición es tomada del Glosario Encuesta de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social, año 2008.



- La protección de los derechos de todos los accionistas de las empresas, sin exclusiones derivadas de su condición de integrante o no del Grupo Empresarial Bolívar.
- La implementación de mecanismos que fortalezcan la comunicación y difusión de información a los accionistas.
- El reconocimiento efectivo de los derechos propios de la calidad de accionista.
- La salvaguardia de mecanismos que permitan participar en la Asamblea General de Accionistas y ejercer el derecho de voto.

## 5. La Asamblea General de Accionistas.

La Asamblea General de Accionistas es la instancia de mayor autoridad de la Compañía y por tanto debe poseer la competencia debida para adoptar toda clase de acuerdos referentes a su gobierno y al interés común de los accionistas.

Las decisiones fundamentales de la empresa son tomadas por la Asamblea General de Accionistas, independientemente de la forma en la que la Compañía haya estructurado su administración. Por tal razón, es necesario establecer claramente las funciones que posee la Asamblea General. Entre otros aspectos, es facultad de la Asamblea General, decidir sobre aspectos que tengan impacto en su estructura organizacional, financiera y económica, tales como:

- Aprobar las reformas estatutarias.
- Designar, remover y evaluar a los miembros de Junta Directiva.
- Aprobar y examinar estados financieros.
- Aprobar sistemas de compensación y políticas de indemnización de miembros de Junta Directiva.
- Elección del revisor fiscal y definición de sus honorarios.
- Determinación de políticas de inhabilidades, incompatibilidades, prohibiciones y conflictos de interés de sus directores y ejecutivos.

Las Compañías deben poner especial atención en respetar las formalidades que rigen el funcionamiento de la Asamblea General de Accionistas, de manera que se cumplan los criterios previstos para su preparación y convocatoria, el ejercicio del derecho de inspección y la entrega de información a los accionistas, el desarrollo de la Asamblea (inicio, verificación del quórum, orden del día) y el ejercicio de los derechos políticos por parte de los accionistas, entre los más importantes.

La convocatoria a Asamblea de Accionistas debe hacerse con el tiempo suficiente y por los medios necesarios para asegurar la mayor asistencia posible, atendiendo a lo previsto en los estatutos sociales, y en la medida de lo



posible, utilizando mecanismos adicionales, tales como la página web o el correo electrónico, de manera que se logre una adecuada difusión de la citación. La convocatoria a la Asamblea deberá contener información clara y precisa del lugar, fecha y hora en que se realizará.

## **6. La Junta Directiva.**

La Junta Directiva es el eje fundamental en la implementación de las prácticas de Gobierno Corporativo en la Compañía, por lo cual las medidas implementadas deben responder a la existencia de un Órgano eficiente, responsable y con criterio objetivo. Una Junta que reúna estas características, eleva el nivel de sofisticación, idoneidad y eficiencia con que se administra, dirige y controla la organización, y en el caso del Grupo Empresarial Bolívar, fortalece la sostenibilidad y consolidación de sus Compañías y del Grupo mismo.

Las Compañías del Grupo Empresarial Bolívar deberán contar con medidas tendientes a fortalecer las prácticas de Buen Gobierno Corporativo aplicable a sus Juntas Directivas, atendiendo los siguientes aspectos:

### **A. Estructura.**

Las Juntas Directivas de las Compañías integrantes del Grupo Empresarial Bolívar deben responder a condiciones de composición, período y naturaleza de los miembros (perfil y limitaciones) acorde a las necesidades y particularidades de cada Compañía, de manera tal que sus miembros aporten valor y contribuyan al desarrollo sostenible de la Organización con sus deliberaciones y decisiones.

En su composición se debe contar con un número de miembros acorde con el tamaño y necesidades de la Compañía, que permita dinamismo en sus deliberaciones y en el proceso de toma de decisiones.

### **B. Reglas de Funcionamiento de las Juntas Directivas.**

Con el fin de dinamizar el papel de la Junta Directiva y generar claridad frente a su funcionamiento, es necesario que cada Compañía tenga claramente establecidas reglas de organización frente a la Junta Directiva adaptadas a las necesidades y a la realidad de cada Empresa, dentro de las cuales se determine la periodicidad de las reuniones, la forma, antelación y competencia para realizar la convocatoria, la forma en que se pondrá a disposición de los miembros la información necesaria para la toma de decisiones, así como las reglas referentes a la instalación, desarrollo y terminación de sus reuniones.



C. Profesionalismo.

Es necesario que las Compañías del Grupo Empresarial Bolívar establezcan un perfil claro de los miembros que se requieren al interior de la Junta Directiva. Este Órgano debe tener la capacidad de efectuar juicios objetivos sobre asuntos de la organización con claridad y profesionalismo. Esta condición hace necesario que al seleccionar los miembros de la Junta Directiva, se vele porque se cuente con personas reconocidas por su profesionalismo, integridad, objetividad, experiencia, transparencia, equilibrio y responsabilidad.

D. Principales Funciones de la Junta Directiva.

La dirección y los resultados de las Compañías son en gran medida consecuencia de las decisiones de las Juntas Directivas. En ese contexto, fuera de las funciones establecidas por los estatutos sociales de cada Compañía, éste órgano social deberá cumplir con funciones tales como:

- Asegurar la viabilidad y competitividad de la organización mediante la construcción y mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles y canales de comunicación permanentes y oportunos.
- Aprobar, dar seguimiento y controlar la estrategia de la organización, los principales planes de acción, los presupuestos anuales y los planes de negocio; establecer, dar seguimiento y controlar los objetivos en relación con los resultados corporativos y la supervisión y control de los principales rubros de ingresos, gastos e inversiones.
- Garantizar la integridad y fidelidad de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros de la sociedad.
- Supervisar el proceso de comunicación y la política de información de la empresa.
- Autocontrolarse, es decir, regularse y solucionar los problemas que se presenten a su interior, determinando procesos claros para la toma de decisiones y los mecanismos internos de solución de controversias.
- Establecer los mecanismos necesarios que le permitan supervisar y controlar la dirección y gestión ordinaria que adelanta la Alta Dirección de cada Empresa.

E. Principales responsabilidades de la Junta Directiva.

Dentro del marco de Gobierno Corporativo la Juntas Directivas y sus miembros deben:



- Desempeñar su labor de buena fe, con la diligencia y cuidado debidos, velando siempre por los intereses de la empresa y de sus accionistas y armonizándolos con los de los demás grupos de interés.
- Asegurarse de tener acceso a una información completa, precisa, confiable, relevante y de forma regular en relación con las Compañías y el entorno general de los negocios.
- Velar por lograr un adecuado equilibrio cuando las decisiones de la Junta Directiva, pudiesen afectar a los distintos Grupos de Interés, de forma tal que se respete el derecho y los intereses de todos ellos y exista una total transparencia en sus actuaciones y en el actuar de las Compañías.
- Abstenerse de actuar bajo la existencia de conflictos de interés e informar cuando estos se presenten.
- Asegurar el cumplimiento de las leyes que regulen el desempeño de la empresa.

## **7. Transparencia, Fluidez e Integridad de la Información.**

Para las Compañías integrantes del Grupo Empresarial Bolívar la información es un activo valioso que requiere ser administrado, protegido y manejado con responsabilidad, como elemento fundamental para conseguir un alto nivel de competitividad.

Entendemos que la información es un medio que permite ejercer un control efectivo y poseer un conocimiento de lo que ocurre en la administración de una sociedad. La competitividad ha obligado a las empresas a implementar sistemas de información que contribuyan a tener debidamente informados a los Grupos de Interés, apoyando con ello al crecimiento tanto de la empresa como del mercado, para satisfacer las necesidades del entorno que exige calidad, transparencia y confianza.

Los Grupos de Interés vislumbran la información de la Compañía como una herramienta fundamental que los ayuda a tomar sus propias decisiones, motivo por el cual se han incrementado los requerimientos frente a la forma y condiciones en que las Compañías otorgan información al Estado, a sus inversionistas, clientes, entidades de control, colaboradores y al público en general, entre otros.

Por tanto, las Compañías del Grupo Empresarial Bolívar, con el fin de atender la necesidad de información presente en el mercado, deben poseer canales de



información que correspondan a la naturaleza, tamaño y actividades de cada Compañía, que funcionen como herramientas de control y transparencia en la gestión empresarial, y que permitan a su vez un diálogo abierto y transparente con sus Grupos de Interés. Con tal objetivo, las Compañías deben:

- 1 Identificar los destinatarios de la información (accionistas, clientes, proveedores, acreedores, entidades de supervisión y control, etc.)
- 2 Establecer los mecanismos, canales y sistemas de revelación que aseguren la entrega de información.

Ahora bien, en los procesos de administración y manejo de la información se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a. La información debe ser suficiente, es decir que sea entregada a los Grupos de Interés de manera completa y su contenido debe ser relevante frente a los temas sobre los que se esta informando.
- b. La información debe ser confiable, esto es veraz y objetiva.
- c. La información debe ser oportuna, en otras palabras disponible a tiempo.

## **8. Manejo de la información privilegiada.**

Al hablar de información privilegiada hacemos referencia a la información desconocida e inaccesible para el público en general, referida a una o varias empresas, a sus valores o a sus negocios, la cual por su carácter puede repercutir en el valor y la percepción de una Compañía y sus negocios. En el normal desarrollo de las actividades de una Compañía existen personas que tienen acceso a tal información (tales como miembros de Junta Directiva, Presidentes, Gerentes, Auditores, entre otros), que al conocerla se encuentran en una situación privilegiada frente a otros Grupos de Interés de la Compañía.

Se ha establecido que los administradores<sup>3</sup> y en general cualquier persona que en razón de su cargo, posición, actividad o relación, tenga acceso a información privilegiada, se encuentra obligado a guardar estricta reserva de dicha información, absteniéndose de utilizarla indebidamente.

En este sentido, se considera que hay uso indebido de la información privilegiada cuando quien la posee y está en la obligación de mantenerla en reserva, incurra en cualquiera de las siguientes conductas, independientemente de que su actuación le reporte o no beneficios<sup>4</sup>:

---

<sup>3</sup> Por administradores se entiende a los representantes legales, miembros de Juntas Directivas, liquidadores y quienes, de acuerdo a los estatutos, ejerzan o detenten funciones de administración. Ley 222 de 1995 artículo 22.

<sup>4</sup> Información tomada del Concepto No. 220-042235 del 31 de agosto de 2007 de la Superintendencia de Sociedades.



- Que se suministre a quienes no tienen derecho a acceder a ella.
- Que se use con el fin de obtener provecho propio o de terceros.
- Que la oculte maliciosamente en perjuicio de la Sociedad o en beneficio propio o de terceros, lo cual supone usarla solo para sí y, por abstención, en perjuicio de la Sociedad para estimular beneficio propio o de terceros.
- Que se haga pública en un momento inapropiado.
- Que cuando existiendo la obligación de darla a conocer no se haga pública y se la divulgue en un medio cerrado o no se le divulgue de manera alguna.

Consecuente con la normatividad vigente, las empresas del Grupo Empresarial Bolívar deben observar que sus administradores, altos directivos y en general todos los empleados o personas vinculadas al Grupo Empresarial no utilicen indebidamente, ya sea en provecho suyo o de terceros, aquella información a la que tengan acceso con ocasión de sus funciones o labores y sobre la cual exista un deber de confidencialidad y reserva.

Como consecuencia de lo anterior, las Compañías están llamadas a observar medidas que, conforme a su estructura y naturaleza, prevengan el uso indebido de la información privilegiada.

## **9. Administración de Conflictos de Interés.**

Como parte del Sistema de Gobierno Corporativo, se hace necesario que las Compañías integrantes del Grupo Empresarial Bolívar cuenten con políticas claras para el manejo de situaciones que pudieran involucrar un potencial conflicto entre los intereses de los miembros de las Compañías, o que puedan afectar los diferentes intereses de la Compañía o de sus Grupos de Interés.

Por conflicto de interés se entiende toda situación o evento en el cual los intereses personales, directos o indirectos, de los accionistas, administradores o funcionarios de las Compañías Integrantes del Grupo Empresarial Bolívar se encuentren en oposición con los de la(s) Compañía(s), interfieran con los deberes que le competen a ella, o lo lleven a actuar en su desempeño por motivaciones diferentes al recto y real cumplimiento de sus deberes y responsabilidades, o afecten los intereses de los diferentes Grupos de Interés de la Compañía.



En concordancia con lo previsto en el artículo 23 No. 7 de la Ley 222 de 1995<sup>5</sup>, los administradores, y funcionarios de las Compañías integrantes del Grupo Empresarial Bolívar deberán abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, o cesar en su actividad, en aquellos asuntos que impliquen competencia con la Compañía o las Compañías del Grupo Empresarial, o en actos respecto de los cuales se configure un conflicto de interés, salvo autorización expresa de la autoridad competente.

De igual forma, cuando un Administrador, funcionario o persona vinculada a una Compañía del Grupo Empresarial Bolívar encuentre que en el ejercicio de sus funciones puede verse enfrentado a un conflicto de interés, lo informará de manera inmediata a su superior jerárquico y se abstendrá en todo caso de participar en la discusión y decisión del asunto que genere la situación de conflicto de interés.

Cuando quien pueda verse enfrentado a un conflicto de interés es un miembro de la Junta Directiva o el Presidente de la Compañía, éste informará de tal situación a la Junta Directiva en la siguiente sesión que realice este órgano.

## **10. Relaciones con partes vinculadas.**

Otro de los elementos que está llamado a regular el Sistema de Gobierno Corporativo al interior de las Compañías integrantes del Grupo Empresarial Bolívar, es el referente a las operaciones realizadas con partes vinculadas. Con el fin de tener claridad de lo que se entiende por partes vinculadas, el Grupo Empresarial Bolívar ha definido como tales a:

1. Las filiales y subordinadas de GRUPO BOLÍVAR S.A.;
2. El o los accionistas o beneficiarios reales<sup>6</sup> que posean el diez por ciento (10%) o más de la participación accionaria de GRUPO BOLÍVAR S.A.;

---

<sup>5</sup> El artículo 23 Numeral 7 de la ley 222 de 1995 establece: “Los administradores deben obrar de buena fe, con lealtad y con diligencia de un buen hombre de negocios. Sus actuaciones se cumplirán en interés de la sociedad, teniendo en cuenta los intereses de los asociados. En cumplimiento de su función los administradores deberán: ... 7. Abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la sociedad o en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses, salvo autorización expresa de la junta de socios o asamblea general de accionistas”.

<sup>6</sup> El artículo 1.2.1.3 de la Resolución 400 de 1995 de la Superintendencia de Valores, recogido en el artículo 6.1.1.1.3 del Decreto 2555 de 2010, define el beneficiario real como “cualquier persona o grupo de personas que, directa o indirectamente, por sí misma o a través de interpuesta persona, por virtud de contrato, convenio o de cualquier otra manera, tenga respecto de una acción de una sociedad, o pueda llegar a tener, por ser propietario de bonos obligatoriamente convertibles en acciones, capacidad decisoria; esto es, la facultad o el poder de votar en la elección de directivas o representantes o, de



3. Las personas jurídicas en las cuales la Compañía sea beneficiaria real del diez por ciento (10%) o más de la participación societaria;
4. Los administradores de GRUPO BOLÍVAR S.A. y de las Compañías integrantes del Grupo Empresarial Bolívar.

Teniendo en cuenta lo anterior, el Sistema de Gobierno Corporativo, al regular estas relaciones, busca garantizar a los Grupos de Interés que cada Compañía, al celebrar operaciones, convenios o contratos con sus partes vinculadas, está actuando de manera transparente y sin afectar las necesidades e intereses de dichos Grupos.

Por tal razón, las Compañías integrantes del Grupo Empresarial Bolívar deben, a través de su Sistema de Gobierno Corporativo, garantizar que las operaciones que se adelanten con partes vinculadas, se realicen con valores razonables, atendiendo a criterios como:

1. Condiciones y tarifas del mercado existentes en el sector en el que se realice la operación.
2. La actividad de las Compañías involucradas.
3. Las perspectivas de crecimiento del respectivo negocio.

## 11. Relaciones con la Revisoría Fiscal.

La Revisoría Fiscal está estructurada como Órgano que da confianza a los asociados y Grupos de Interés de las empresas sobre el acatamiento de las normas legales y estatutarias por parte de la Administración de una Compañía y en general de sus funcionarios, así como para garantizar la salvaguarda y conservación de los activos sociales.

En las relaciones con sus Revisores Fiscales, las Compañías del Grupo Empresarial Bolívar deben identificar los criterios, funciones y parámetros generales que deben regir la gestión de este órgano de control, incorporando elementos de Gobierno Corporativo dirigidos a garantizar la independencia y objetividad en el desarrollo de sus funciones, entre los cuales se encuentran<sup>7</sup>:

---

dirigir, orientar y controlar dicho voto, así como la facultad o el poder de enajenar y ordenar la enajenación o gravamen de la acción.

Para los efectos de la presente resolución, conforman un mismo beneficiario real los cónyuges o compañeros permanentes y los parientes dentro del segundo grado de consanguinidad, segundo de afinidad y único civil (...)

Igualmente, constituyen un mismo beneficiario real las sociedades matrices y sus subordinadas. (...)"

<sup>7</sup> Los elementos previstos en este punto se encuentran recogidos en la Circular Externa 115-000011 de 2008 de la Superintendencia de Sociedades en el cual se estableció el marco general de funcionamiento de los Revisores Fiscales de las entidades sujetas a supervisión de dicha Entidad.



- Pluralidad de Propuestas: Para la elección del Revisor Fiscal se propenderá por tomar en cuenta la hoja de vida y la propuesta de servicio de diferentes candidatos. La propuesta debe incluir los aspectos relacionados con los informes que presentará y su periodicidad, las personas que conformarán su equipo de trabajo y las bases del cálculo de sus honorarios.
- Exclusividad del Servicio: La Compañía no deberán contratar con el Revisor Fiscal servicios diferentes al de Revisoría, tales como outsourcing, auditoría y/o asesoría tributaria.
- Rotación del Revisor Fiscal: Las Compañías deben solicitar al Revisor Fiscal la rotación de las personas naturales que adelantan la función de Revisoría al interior de una Compañía cada cinco (5) años.
- Independencia Económica: Las Compañías no deberán contratar los servicios de Revisoría Fiscal con personas o firmas que hayan recibido ingresos por parte de la Compañía, de su matriz o de sus subordinadas que representen el 25% o más del total de los ingresos anuales del Revisor Fiscal.